

Raoul Nacke

„Das Wir dominiert das Ich“

Nachhaltigkeit wird zum Leitbild vieler Unternehmen. Sie binden Mitarbeiter stärker ein und verfolgen gesellschaftliche Ziele. Diese Entwicklung muss sich auch in der Unternehmenskultur und im Führungsstil zeigen.

Die Debatte um den Klimaschutz rückt die Verantwortung von Unternehmen in den Blickpunkt. Nachhaltig aufgestellte Firmen stellen nicht nur Produkte her oder bieten Dienstleistungen an, sie wollen auch einen positiven Beitrag für die Gesellschaft leisten. Das kann nur mit einer offenen Unternehmenskultur gelingen, erklärt Unternehmensberater Raoul Nacke, der über langjährige Erfahrung in der Transformation von Unternehmen verfügt.

Herr Nacke, braucht es für ein nachhaltiges Unternehmen eine neue Führungskultur?

Absolut. Wichtig ist, dass Nachhaltigkeit definiert wird. Für mich ist ein Geschäftsmodell nachhaltig, wenn es auf gesunde Weise profitabel ist, Innovationen einsetzt, Ressourcen schont und zudem einen positiven Beitrag für die Gesellschaft leistet. Nachhaltigkeit sollte jedes Unternehmen in Anlehnung an den Kontext und das Geschäftsmodell in Eigenregie definieren und die Umsetzung durch eine entsprechende Kultur ermöglichen. Nachhaltigkeit hat viele Gesichter: Ökologie ist nur eines davon, Mitarbeiterbindung ein weiteres. Ebenso Innovationen, der gezielte Einsatz von Technologie sowie Transparenz.

Welchen Zeithorizont sollte einer nachhaltigen Strategie zugrunde liegen?

Entscheidend ist, dass der Unternehmenserfolg primär an der mittelfristigen Entwicklung des Unternehmens gemessen wird und nicht nur an der kurzfristigen Gewinnerzielung.

Wie können Unternehmen eine nachhaltige Kultur finden?

Um darauf eine individuelle Antwort zu finden, können sich Unternehmen fragen, welchen Beitrag sie für die Gesellschaft leisten. Wie binden sie Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen? Wie ermöglichen sie, Familie und Beruf in Einklang zu bringen? Welche Möglichkeiten haben sie, Kunden in ihre Prozesse einzubinden und langfristige Partnerschaften einzugehen, die nicht auf den letzten Cent optimiert sind? Wie stellen sie sicher, dass ihre Anteilseigner von der Perspektive des Unternehmens überzeugt sind und weiter investieren? Nachhaltiges Wirtschaften bedarf einer Ambition, die von den wesentlichen Akteuren sowie den aufsichtsführenden Gremien in überzeugender Führungskultur vorgelebt wird.

Gibt es eine typische nachhaltige Führungskultur und was zeichnet sie aus?

Für mich bedeutet eine nachhaltige Führungskultur zunächst einmal: Das Wir dominiert das Ich. Menschen, die sich als überaus großartig einstufen und glauben, alles besser zu können als ihre Mitstreiter, werden vermutlich keine nachhaltige Führungskultur vorleben können, denn Nachhaltigkeit und Teamführung gehen Hand in Hand.

Welche Eigenschaften sollte das Führungsteam mitbringen?

Solch ein Team setzt sich zusammen aus komplementären Persönlichkeiten, die häufig über ein unterschiedliches Stärken-Schwächen-Profil verfügen, gemeinsam jedoch mehr erreichen als die



Vita

Raoul Nacke (50) ist CEO von Eric Salmon & Partners, einer international tätigen Unternehmensberatung, die sich auf die Rekrutierung, Aufstellung und Entwicklung von Führungsteams spezialisiert hat. Der Deutsch-Spanier und studierte Betriebswirt verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in der Beratung von Aufsichtsräten und CEOs rund um das Thema Führung. Die Schwerpunkte von Nacke umfassen internationale CEO-Nachfolgeregelungen von mittelständischen Unternehmen und Konzernen sowie die Transformation von Führungsteams.

Summe der Einzelakteure. Die Zusammensetzung einer Führungsmannschaft sollte sich nach Parametern ausrichten, die eine kollektive Performance anstreben und nicht die stärkste Einzelperformance in ihren jeweiligen Disziplinen präferiert. Denken Sie an eine Fußballmannschaft, in der alle elf Spieler persönlich möglichst viele Tore erzielen wollen – die Erfolgchancen sind eher gering.

Wie sollte die Führungsmannschaft Nachhaltigkeit vorleben?

Die Führungsmannschaft ist Dreh- und Angelpunkt einer nachhaltigen Führungskultur. Die Zusammensetzung sollte divers sein, um Entscheidungen aus verschiedenen Blickwinkeln und unterschiedlichen Erfahrungen zu beleuchten. Persönliche Ambitionen und Konkurrenzverhalten in Führungsteams werden nicht zu eliminieren sein, dafür sind die heutigen Akteure zu einseitig sozialisiert worden. Allerdings sollten sich Führungsteams auf das Wir konzentrieren, einander zugewandt sein und sich gegenseitig unterstützen. Einzelgänger und Sonderlinge werden in solch einer Kultur nicht gefördert.

Was erwarten Mitarbeiter heute von einer Unternehmensführung?

Nachkommende Generationen haben ein sehr gutes Gespür dafür, wie sich ihre Vorgesetzten verhalten. Egozentrierte Revierkämpfe sind ihnen ein Gräuel und bewirken den Verlust der Glaubwürdigkeit des Führungsteams. Eine Führungsmannschaft, die eine nachhaltige Führungskultur auf Basis von gemeinsamen und transparenten Zielen vorlebt, wird Akzente setzen und überzeugen. Es kommt darauf an, zu sagen, was man tut, und zu tun, was man sagt.

Welche Rolle spielen Stakeholder bei einer nachhaltigen Unternehmenskultur?

Die Stakeholder, also Anteilseigner, Mitarbeiter, Kunden sowie die Gesellschaft als Ganzes, haben jeweils eigene, unterschiedliche Bedürfnisse. Anteilseigner wollen ein gesundes, prosperierendes Unternehmen mit Zukunftsperspektive. Mitarbeiter suchen ein Zugehörigkeitsgefühl zu einem erfolgreichen Unternehmen. Hier bietet sich eine faktische Teilhabe im Sinne einer Beteiligung am Unternehmenserfolg an, ergänzt durch eine emotionale Teilhabe im Sinne eines sinnstiftenden gesellschaftlichen Beitrags. Denken Sie an eine ressourcenschonende Innovation, die sich positiv auf die Energiebilanz eines Unternehmens auswirkt und aktiv zum Umweltschutz beiträgt. Welcher Mitarbeiter wäre nicht gerne Teil eines solchen Unterfangens. Die Gesellschaft als Ganzes profitiert von einer ernsthaft gelebten Nachhaltigkeit durch ökologisches Verhalten aller Beteiligten oder durch ein karitatives Engagement des betreffenden Unternehmens.

Wie lassen sich Menschen für nachhaltiges Handeln motivieren?

Zunächst einmal gibt es in der Gesellschaft ein allgemein wachsendes Bedürfnis nach Nachhaltigkeit, nicht nur in nachkommenden Generationen von Führungskräften. Zu dieser von innen her kommenden Motivation darf man sich heutzutage bekennen. Darüber hinaus müssen zusätzliche Anreize von außen geschaffen werden, die auf die Motivation wirken, insbesondere über eine Veränderung der Entlohnungssysteme von Führungskräften und Mitarbeitern.

Wie würde ein Anreizsystem bei einem nachhaltigen Unternehmen aussehen?

Gewinnerzielung sollte auch weiterhin belohnt werden. Es geht jedoch um eine gesunde Balance im Anreizsystem, das einerseits auf wirtschaftlichen Erfolg, aber auch den klugen Umgang mit Ressourcen setzen sollte. Hierzu zählt auch das Humankapital. Konkret könnte ich mir ein Anreizsystem vorstellen, das neben dem Gewinn und einer Innovationsquote auch beinhaltet, inwiefern es gelingt, Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden, oder eine transparente Nachfolgeregelung auf Managementebene belohnt. Darüber hinaus sollte sinnvolles gesellschaftliches Engagement mit in die Bewertung einfließen. Von Letzterem profitieren nicht nur die Anteilseigner über den Reputationsgewinn, es macht ein Unternehmen auch attraktiver für nachkommende Generationen von Mitarbeitern, Kunden und Investoren.

In welchen Zeiträumen denkt ein nachhaltiges Unternehmen?

Börsennotierte Unternehmen werden weiterhin an Quartalszahlen gemessen werden, Kapitalmärkte werden Unternehmenskennzahlen nicht ausblenden. Jedoch werden Analysten in ihren Bewertungen zunehmend mit einfließen lassen, inwiefern das Geschäftsmodell eines Unternehmens nachhaltig, sprich mittel- und langfristig erfolversprechend, sein wird. Nachhaltige Ziele lassen sich jedoch kaum in Quartalszyklen erreichen, Erfolg somit innerhalb dieser Zyklen nicht messen. Hier ist ein mittelfristiger Horizont gefragt, etwa ein Zeitraum von drei Jahren. Unternehmen sollten Entlohnungsmodelle anpassen, um die handelnden Personen konsequent auf Nachhaltigkeit auszurichten.

Die Fragen stellte Dirk Wohleb.



Mitarbeiter suchen ein Zugehörigkeitsgefühl zu einem erfolgreichen Unternehmen. Hier bietet sich eine faktische Teilhabe im Sinne einer Beteiligung am Unternehmenserfolg an.